

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS EN EL MARCO
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

:
JENNY ANGELICA VELEZ GOMEZ
ALONSO VEGA

ARTICULO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCION DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GESTION DE ORGANIZACIONES
BOGOTA
2012**

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL *

YENNY ANGÉLICA VÉLEZ GÓMEZ**

ALONSO VEGA GARCÍA** Correo electrónico: avegarcía2000@yahoo.com.mx

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Resumen

En el presente artículo se realiza una caracterización de las organizaciones universitarias consideradas como sistemas sociales, de suyo es ya una manera de concebir y estructurar a las organizaciones sociales. Presenta una perspectiva de la responsabilidad social de las Universidades y sus docentes, basada fundamentalmente en la formación de nuevos valores éticos, políticos, pedagógicos y comportamientos socialmente responsables y conscientes de la humanización; se reflexiona sobre la gestión universitaria, los retos y perspectivas que deben caracterizar y configurar a la organización universitaria desde el marco de la responsabilidad social.

Palabras clave: *universidad, desarrollo humano, sistemas sociales, responsabilidad social universitaria, globalización, organizaciones, formación, gestión organizacional, sociedad del conocimiento, cambio.*

TÍTULO EN INGLÉS

Abstract

***Resultado de investigación del proyecto de posgrado En Gestión de las Organizaciones (maestría).**

****Jenny Angélica Vélez Gómez. Administradora de Empresas, Especializada en Gerencia de Comercio Internacional de la Universidad Militar Nueva Granada. Asesora en Contratación Estatal y Ejecución de Presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional. Jefe de la División de Presupuesto de INDUMIL.**

**** Alonso Vega García. Licenciado en Tecnología Educativa, curso de especialización en Investigación en Ciencias Sociales, magister en Investigación y Docencia universitaria: Docente universitario en el área de la administración, comunicación y lógica del pensamiento y con funciones de acreditación en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Directivo universitario (Decano E.) de la Facultad en Administración y Economía de la misma universidad. Docente en gestión de entidades educativas, proyectos educativos institucionales, promoción educativa y calidad educativa en la Fundación Universitaria Los libertadores.**

1. Introducción

A través de la historia moderna, la educación ha sido considerada “motor de desarrollo” de los pueblos. En este sentido, se deben introducir los enfoques de desarrollo humano integral de mayor trascendencia y desde la perspectiva de la complejidad, los cuales requieren de modelos mentales holísticos e integrales, no lineales.

Para ello, es necesario entender a las organizaciones universitarias como sistemas sociales portadores de una combinación de factores cualitativos y cuantitativos, externos e internos inherentes a la organización universitaria como sistema que lo hacen dinámico, funcional, interrelacionado, y más o menos organizado que cumple una función instituida dentro de la sociedad: la formación de los individuos y la contribución al desarrollo humano.

Sin embargo, las condiciones de la globalización caracterizada por una sociedad del conocimiento, han generado crisis y rupturas en las organizaciones universitarias, las cuales también han sido entendidas como “retos” y que obliga a pensarlas como organizaciones sociales o sistemas sociales, que deben responder con una oferta indiscutible al desarrollo humano con calidad.

De la misma manera, es menester impulsar una gestión organizacional en las universidades socialmente responsables, imperativo de las organizaciones modernas, inteligentes, autorreguladas que implica el mejor funcionamiento de las mismas, mayor capacidad para reinventarse, mejor habilidad para mudar hacia nuevas condiciones del mundo y sus individuos, proponerle al mundo nuevas rutas de desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida, para configurar un mundo más consciente de su propio desarrollo y salir de la encrucijada y estatismo político, ético, social, pedagógico y cultural en los que se encuentra, logrando así una nueva autonomía frente a sí mismo y frente al contexto

La gestión en las organizaciones universitarias debe proporcionar la innovación, el valor, el sentido, y la transformación para que sean competitivas, dentro de los marcos de la responsabilidad social; esto es, nuevos modelos enmarcados en la gestión del conocimiento, la generación, circulación y uso del mismo, la calidad educativa, la internacionalización, la competitividad, y la gobernabilidad; y sobre todo, la generación de nuevos valores y actitudes de responsabilidad y respeto en los ciudadanos, el cuidado con el medio ambiente y demás factores de desarrollo necesarios, considerados como los más importantes para el desarrollo humano.

2. DESARROLLO Y EDUCACIÓN

Al analizar los estudios sobre educación y desarrollo, se observa una distinción entre dos enfoques básicos de cambio que tienen lugar en el proceso de desarrollo humano. Por un lado, los cambios desde la perspectiva psico-biológica y otro, los cambios analizados desde la perspectiva cultural. Los primeros son el resultado de la maduración orgánica del individuo, mientras que en el segundo aparecen como resultado de la adquisición de una serie de competencias cognitivas, afectivas, sociales, propias de la cultura a la que pertenece la persona. Ougbu, J.V. (1988), Miras, M. (1991), Vigosky y otros citados por Boisier, Sergio (2003).

Desde esta perspectiva, e interpretando la corriente Vigoskyana, el desarrollo psico-biológico es un factor necesario, aunque no suficiente, para que se produzca el desarrollo cultural: la primera constituye la base para el posterior desarrollo cultural; ambos procesos interdependientes y complejos le permiten al individuo constituirse como un todo único e integral.

Entender el proceso de desarrollo integral de la persona, según Miras, M (1991), sobre la base del desarrollo psico-biológico y cultural, consiste en la *adquisición progresiva de instrumentos y competencias culturales del grupo humano al que pertenece, supone considerar de manera distinta las relaciones entre desarrollo y educación.*

En este sentido, los procesos educativos individuales contribuyen, de manera fundamental, a la transmisión de habilidades y conocimientos- formas de pensamiento- configurando una cultura- con sentido para vivir, crecer y actuar en el entorno físico y social al que este tiene lugar. Miras, M. (1991), citado por Boisier, Sergio. (2003. 5).

La relación entre educación y desarrollo humano, debe estar sumada a la interacción como fuente del desarrollo e incursión a la cultura, al significado social, a la economía con sentido de progreso, a la justicia como pilar de la sociedad, a la democracia como principio de la gobernabilidad que requiere de un abordaje multi e interdisciplinario que comienza a

abrirse paso. (Boutros Gali). Por tanto, la relación entre educación y desarrollo, según lo plantea Boisier, y Morín, E., Berman, Marshall, Stiglitz y otros, es una cuestión de elevada complejidad, cuyo entendimiento requiere de modelos mentales basados en otros paradigmas, especialmente en el paradigma constructivista, no lineal, holístico, flexible, subjetivo, intuitivo, con gran significado cultural, dialógico, recursivo, hologramático. En este sentido, el desarrollo requiere de un cambio de predisposición mental, en particular de una aceptación del cambio.

El desarrollo visto desde la educación indica que existe una relación entre los fines y los medios a través de la eficiencia (lo tangible) y la ética, sin confusión entre ellos. Boisier, Sergio. 2003. 5, pero sí desde la complejidad de sus componentes y dinámicas propias; se requiere de profundas transformaciones en la educación. (Maturana, Morín, Prigogine, Capra, Drucker, Fukuyama, Habermas, Luhman, Varela y muchos más). Este nuevo paradigma está basado en la subjetividad social; “un desarrollo que promueve y fortalece

confianzas, reconocimientos y sentidos colectivos, carece en el corto plazo de una sociedad que lo sustente. Entonces la viabilidad y éxito de un programa de desarrollo dependerá del grado en que las personas lo perciban como un escenario en que su subjetividad colectiva es reconocida y fortalecida”. Guell. P. Citado por Boisier, S. 2003, 60).

Boisier citando al mismo Güell (2003) plantea: 1] *Las personas y su subjetividad no son un recurso adicional, sino un requisito indispensable de desarrollo;* 2] *reconocer la subjetividad social no significa construirle defensas y refugios frente a la globalización, sino potenciar su capacidad de manejarla;* 3] *La reivindicación de la subjetividad colectiva como objetivo y motor de desarrollo no debe derivar en un populismo voluntarista;* 4] *La toma de decisiones para el desarrollo no puede ser tecnocrática, pues involucra incertidumbre, respecto a la diversidad y discernimiento público.*

Las organizaciones universitarias dedicadas a la educación tienen pues un papel crucial en el

desarrollo cultural de la persona y, por tanto, el desarrollo global de la misma [...]. La educación es un factor determinante del desarrollo global del ser humano, no un apoyo más, sino un motor fundamental sin el cual el desarrollo y el crecimiento humano y social tal como lo definimos, sería imposible". Miras, M. (1991). Esta es la condición necesaria de todo tipo de organizaciones dedicadas a la educación, reconocer su presencia y aporte al desarrollo humano.

3. PROBLEMÁTICAS DE LAS UNIVERSIDADES

Para Hogeboom, Richard I., Miyake, Erika y Romero, Ricardo (2003. 9) el análisis de la problemática de las universidades es multidimensional, debe ser *comprendido como un fenómeno que comparte elementos que se relacionan de una u otra manera (sistémico). Los diferentes factores del problema tienen relaciones de causa–efecto pero que simultáneamente se retroalimentan generando fenómenos circulares que generan crisis y rupturas en su funcionamiento.* Desde esta perspectiva de interacciones y circularidades, es necesario pensar

los problemas de las organizaciones de educación superior como organizaciones sociales.

En el siglo XXI, según una investigación realizada por la asociación de universidades de Colombia se señala que *“La educación superior enfrenta, hoy más que nunca, a una economía globalizada, caracterizada por la sociedad del conocimiento que privilegia la productividad y la compensación por el saber obtenido. (Jaramillo, Isabel C. y otros. 2003). Este fenómeno exógeno obliga a las organizaciones universitarias a responder ofertando una educación con mayor calidad, siendo más competitivas, respondiendo a la globalización con procesos de internacionalización.*

La E.S. la mejor llamada para la formación de los futuros ciudadanos del planeta Vela V., Juan (2000. 172). *“generadora de la potencialidad humana, necesaria para la transformación y desarrollo de la sociedad como agente revitalizadora del mundo”.* El sentido de inversión, como lo plantea el mismo autor Vela Valdés (2000), no solamente desde el punto de vista

económico, también en el plano sociopolítico, dado que como lo hemos mencionado el concepto de desarrollo humano incluye al sentido y devenir del hombre, reconocer su papel y sus potencialidades como factores esenciales del conocimiento aunado al desarrollo; el conocimiento se ha convertido en el factor más preponderante para el desarrollo de la sociedad. Estar al margen del conocimiento significa marginarse de toda participación del crecimiento. Por ello, es el hombre y las sociedades a las cuales pertenecen los sistemas de Educación Superior a quienes le compete otorgarle el valor, sentido y transformaciones que se requiere; relacionados de manera fundamental con el factor económico, científico técnico, social y de gestión organizacional, entre otras.

Grandes son los retos de la educación superior, es especial en los últimos años, según el Anuario estadístico de la UNESCO, (1997). La crisis social de Latinoamérica en sus dimensiones de pobreza (250.000 millones de pobres), equidad (la región más injusta del mundo), analfabetismo (adulto

mundial 887 millones), violencia, inseguridad, delincuencia, desempleo, marginación, desplazamientos, narcotráfico, globalización, entre muchos otros factores, han creado, según Valdés (2000) *un entorno que amenaza no solo la estabilidad, sino la existencia de nuestras instituciones de E.S.*

Para el mismo Valdés (2000), indica que *algunos autores sintetizan en tres niveles lo que se entiende como crisis de los sistemas nacionales de educación superior en América Latina.*

Un primer nivel, constituido por las instituciones, fundamentalmente las públicas, masificadas, infradotadas, desfinanciadas, difícilmente gobernables y con una creciente disminución de su prestigio y liderazgo.

Un segundo nivel, que tiene su expresión más dramática en la crisis de autoridad intelectual de la propia universidad.

Un tercer nivel, determinado por la crisis en el sistema social, que afecta las relaciones entre universidad, sociedad, y estado, en dimensiones sustantivas como la

governabilidad, la legitimidad y la pertinencia.

Desde estas condiciones de la educación superior, es necesario poner a tono las perspectivas de gerencia y gestión de las mismas.

Desde otra perspectiva, pero en fuerte relación con la primera, los factores de análisis que a continuación se presentan, parten de la base metodológica sistémica, es decir, desde factores internos y factores externos comprometidos en la gestión de las organizaciones universitarias, sin que sean exhaustivos.

3.1 factores internos.

Parafraseando a Hogeboom, Richard. Miyake, Eriko y Romero, Ricardo (2003), la organización universitaria presenta diferentes problemas que se relacionan con sus dinámicas internas; ellas son:

1. Visión administrativa. La gestión en las universidades, en especial de las públicas, prima lo urgente sobre lo importante, dejando de lado la visión prospectiva de la universidad, lo que implica no pensar la gestión sobre lo fundamental, misional, su

naturaleza, su planeación, la incorporación de tecnologías, entre otras.

2. Decisión política. No se observa suficiente voluntad para lograr acuerdos; por tal razón, la gestión no parte de una verdadera sinergia de las voluntades; por lo tanto, la toma de decisiones no inteligentes, ni oportunas y, en consecuencia, los esfuerzos terminan siendo mero voluntarismo.

3. Estructura administrativa. Caracterizada por su rigidez, un exceso de jerarquías, procesos redundantes y poca relación entre la dirección y la administración de las unidades académicas. Las prácticas administrativas son más bien producto de costumbres y de iniciativas individuales y aisladas que la consecuencia de una lógica de la interacción entre el aparato administrativo y la misión de la universidad; interacción arbitraria y casuística, no obedeciendo a criterios de eficiencia y eficacia de la gestión.

4. Relación academia – administración. Esta relación es percibida como obstaculizadora de la misión. Su articulación es débil y

su funcionamiento exige un gran esfuerzo por parte de los actores, lo que redundará en una profunda incompreensión mutua, cada uno por su lado sin compartir un proyecto único y común, impidiendo la construcción del sentido de pertenencia a la organización.

5. Profesionalización de los actores administrativos, de los métodos de gestión, administración y planeación, así como la incorporación de tecnologías para su apoyo. Los funcionarios poco se preocupan por el conocimiento de la naturaleza, razón de ser, misión y proyecto educativo de la universidad, solo se limitan a la práctica de sus saberes particulares del cargo desempeñado, con las consecuencias negativas en la gestión de la universidad.

Lo mismo ocurre con la incorporación de métodos y procedimientos de gestión y planeación destinados a una organización diferente en lo fundamental y en su esencia, naturaleza y propósito.

En la incorporación de tecnología se evidencia una visión cortoplacista y utilitarista, sin el correspondiente

beneficio institucional en eficiencia de la gestión académica y administrativa,

6. Capacidad operativa. Expresada en la baja capacidad para dar respuesta a las exigencias del entorno y particularmente a los ritmos temporales que ello exige. Esta baja capacidad operativa se manifiesta también, en todos los ámbitos del funcionamiento de la universidad, en especial las públicas: en la formulación de nuevos programas, la producción científica, en el trámite de recursos, en la toma de decisiones, en la interacción acertada con el entorno, en la respuesta a los avances del conocimiento y la nuevas tecnologías de información y comunicación aplicadas a la academia y al desarrollo de la ciencia, en el establecimiento de acuerdos, entre otras.

7. Los recursos financieros. Se trata de la gestión de los dineros, en especial en las universidades públicas. La oportunidad y la agilidad con que se gestionan y se ejecutan son factores claves para potenciar la utilidad de los mismos. La visión del valor del dinero oportuno, así como del riesgo, son

conceptos claves que deben ser incorporados en la gestión financiera de las universidades.

8. Oportunidades en las relaciones con el entorno. Se trata de la capacidad institucional de la conceptualización de los tipos de relaciones y del establecimiento de las mismas. Las relaciones están mediadas por las estructuras y la capacidad organizativa, así como sus intereses, propósitos, heterogeneidad, beneficios y actores; el sentido de oportunidad, agilidad y responsabilidad deben estar presentes.

3.2 Factores externos.

“Las bases tradicionales de la constitución de las universidades [...] están desapareciendo... Las universidades exitosas son hoy aquellas que compiten en el mercado mundial”. (Vidal,E., 2006). UCMC., esto indica que están siendo influenciadas por factores exógenos y determinan modificaciones, en todos sus estructuras, pensamiento, y por tanto en su perspectiva de gerencia y de gestión. Esta influencia de afuera hacia adentro, constituye hoy más que nunca, una dinámica a la

cual ninguna universidad puede abstraerse a consta de sus tradiciones administrativas. Veamos grosso modo cuáles son esos factores.

1. La financiación. Según (Spoon; 2003; Brunner, 2005; Brunner, 2004, Birbaum, 2001 y Vidal, E., 2006), caracterizada por la disminución de los recursos, en especial para las universidades públicas, lo que obliga a la consecución de recursos “no corrientes” a través de diferentes mecanismos más cercanos a los procedimientos de las empresas privadas; por ejemplo: venta de servicios y de productos del conocimiento, diversificación de la oferta de proyectos, alianzas estratégicas, desarrollo de investigaciones y tecnologías conjuntas, entre otras, que obligan a incorporar procesos y procedimientos de control público y social mediante la evaluación de la calidad a través del uso de normas, sistemas de flujos de información, sistemas de calidad, rendición de cuentas, entre otros, los cuales establecen y exigen el cumplimiento de indicadores de desempeño, fijación de estándares, auditorías

académicas y administrativas, evaluaciones externas, acreditación, establecimiento de ranking. Los cuales buscan garantizar la calidad desde una perspectiva “eficientista”.

2. Desaparición de los valores históricos y culturales. Vidal, E., 2006, plantea que este factor pondrían en riesgo la identidad de los pueblos; es decir, el carácter del servicio o de bien público de la educación superior, entendiendo el servicio público también como dimensión pública de la excelencia, la autonomía y la responsabilidad social.

Esta pérdida de legitimidad histórica de la universidad ocasionada por la influencia de otras instituciones partidos políticos, medios de comunicación, internet, entre otros, que han incursionado fuertemente en la educación proponen formas diferentes de construir nación y sociedad obligan a que la universidad compita; por tanto, exige un cambio y rupturas de pensamiento estratégico frente a su ideal de construir nación y se acoja a los instrumentos del mercantilismo: promoción educativa, mercadeo educativo.

3. Pérdida de la autonomía. La pérdida o desaparición del horizonte misional frente a la construcción de identidad, le plantea a las universidades una “nueva autonomía” (Vidal, E., 2006), obligándolas a perder la absoluta capacidad de gobernarse como se expresaba en la absoluta autonomía o autonomía histórica. (Morow, 1992, citado por Vidal, E., 2006). Esta pérdida es también llamada la “*crisis de la hegemonía o legitimidad*”, en la medida en que su incapacidad de desempeñar de forma cabal sus funciones para las cuales fue diseñada e incapacidad para desarrollar medios alternativos y lograr los objetivos. La crisis de la legitimidad o hegemonía institucional se presenta cuando una determinada condición deja de ser aceptada de manera consensuada. Este es el caso de las organizaciones universitarias, puesto que su condición previamente aceptada es puesta en tela de juicio y se pretende imponerle funciones y modelos organizativos menos autónomos, impulsados por agentes más exitosos. (De Sousa Santos, B. 1998)

4. La gestión del conocimiento.

Castell y Vidal, E., plantean que la gestión del conocimiento, desde su generación, pasando por la difusión y el uso o consumo del mismo, socialmente construido y acumulado, se debe concretar en una interacción dialógica; sin embargo no lo es. Visto así, el conocimiento deja de ser un fin en sí mismo, pierde su “valor de uso” y pasa a ser un factor importante de poder, considerada la mayor palanca en la competición mundial por el poder, perdiendo así, la libertad académica como lo plantea Lyotard; pasando a ser un asunto de alto nivel político y económico, lo que supone un proceso de gestión, identificación, selección, acumulación, formalización y visibilización del conocimiento, regulado desde las necesidades y dinámicas de la oferta y la demanda.

Esta perspectiva del conocimiento como poder ha permitido la incursión de diferentes metodologías para gestionarlo: parques tecnológicos, cluster empresarial, cluster de conocimiento, territorios de conocimiento, mapas de

conocimiento tradicional y mapas de conocimiento OD (oferta/demanda) de conocimiento, entre otras, cada una con sus características propias y posibilidades a partir del talento humano, los procesos de comunicación e intercambio posibles, la inteligencia organizacional, los recursos a disposición, el fomento de las relaciones entre los equipos de trabajo del conocimiento, la red humana de gestión y la capacidad de elaborar los mapas del conocimiento, considerado más importante que el mismo producto y sin la cual no es posible innovar. (Vidal, E., 2006. 9).

4. Y CUÁL ES EL TIPO DE ORGANIZACIÓN SE REQUIERE?

La organización universitaria tiene la obligación y necesidad de reinventarse y generar todo tipo de cambios, que le permitan mutar hacia las nuevas condiciones propias que el mundo actual le exige, particularmente en la región latinoamericana (Orozco S., Luis E. 2004 S/F)

Es sabido por todos acerca de los críticas de diferentes lugares: gobiernos, medios de comunicación,

sociedad civil, maestros, estudiantes, políticos, entre otros, sobre el presente e histórico estatismo de las universidades por miedo a la pérdida de autonomía y, a perder su culto histórico protegido; un estatismo que se manifiesta en la falta de mayor pertinencia académica, en el impulso de una mejor gerencia del conocimiento, en la incapacidad para leer y proponerle al mundo rutas de desarrollo y mejoramiento frente a su complejidad, en orientar hacia una conciencia de mundo relacionada con sus problemas que le aquejan, lo que en suma demuestra es que las organizaciones universitarias poco poseen una “inteligencia autorreguladora” que a manera de expresar de es muy pobre su capacidad “autopoiética”. (Maturana; f., y Varela)

Sin embargo, las fuerzas y exigencias de las condiciones, características, en especial las competencias del mundo, y de las tensiones del poder del conocimiento o la era del conocimiento, obligan a recambios en las formas de gerenciar, producir conocimiento, transmitir

saberes, sustentadas en la sociedad del conocimiento, informatizada y digitalizada (Orozco S y otros, 2004), lo cual ha modificado las lógicas del aparato productivo, las relaciones de poder y las relaciones humanas en general.

Producción de conocimiento e individuos capaces de mejorar las condiciones del aparato productivo, parecen ser las dos cosas que la sociedad requiere; para ello se necesitan individuos competitivos, tanto laborales, como sociales con fuerte formación de valores sociales y, la universidad debe suministrar tales perfiles, obligándose, como organizaciones, a realizar recambios en sus estructuras y sistemas de gerencia y gestión para una adaptación autorreguladora.

Por lo anterior, la naturaleza, características, funciones y deberes (*Vidal, E. 2006. 9*), *la universidad se encuentra en la encrucijada de considerarse como proyecto ético-político, o como proyecto social o como proyecto pedagógico y no solo como proyecto de conocimiento [...]; lo que está en juego es su autonomía y su legitimidad frente a sí misma y frente a la sociedad.*

Según Vidal, E. (2006), indica que *“debe continuar siendo un proyecto de nación, en tanto proyecto ético – político y por su capacidad de interrogar su propio papel y el papel de la autoridad civil, en torno a la construcción de la democracia, en su imaginario alrededor de la vida [...] como estética personal y colectiva”*.

Como proyecto social, la contribución inequívoca a la superación de las tres grandes asimetrías mundiales: inequidad de géneros, distribución de la riqueza, y el desarrollo científico e informático; indica la autora citada, que *el papel de la universidad es fundamental para superar semejantes asimetrías que afecta a una sexta parte de los 6.300 millones de habitantes del planeta y que margina a 800 millones de analfabetas, dos tercios de los cuales son mujeres*.

En el mismo sentido, La autora citando a Ramón, M y otros. (2004), plantean que como proyecto social debe estar encaminada a una pedagogía de la pluralidad, emancipadora como lo señala J.J; Habermas, de respeto de la pluralidad, de alteridad y la

diferencia, a lo cual el proyecto de modernidad no pudo responder.

La autora citada plantea que como proyecto pedagógico y del conocimiento debe desarrollar una conciencia crítica frente a los procesos de globalización de la cultura, la comunicación y la información; la configuración de nuevas visiones de mundo, de la vida y de sí mismos, basados en los más altos valores humanos. La apropiación crítica de la realidad; la construcción creativa del conocimiento y su aplicación práctica para la transformación de la realidad, el avance del conocimiento y el cambio del comportamiento individual y colectivo hacia una conciencia de la humanidad, considerada “la maestría más importante de la humanidad” (UNESCO).

Frente a este deber ser de las organizaciones universitarias, está en juego la “autonomía tradicional”, lo que obliga a proyectar una respuesta emprendedora para adquirir un mayor control sobre su propio destino: iniciativa gerencial que incorpore nuevas formas de administrar y dirigir las instituciones.(Didrikson), proyectar

una respuesta emprendedora que haga frente a los desequilibrios y múltiples demandas para tener un mayor control sobre su propio destino, bajo las corrientes de la internacionalización (UNESCO) del “bien común” y los principios de la responsabilidad social y no de su comercialización.

La nueva autonomía requiere de una nueva cultura académica y organizacional que tenga en cuenta (Vidal, E., 2006) la calidad de la educación, la gerencia efectiva, la relevancia y la relación con el mundo de la vida, la pertinencia de los estudios y la relación con el mundo del trabajo, la informática, la innovación, la preservación y el cuidado de todas las formas de vida, la apertura internacional, la responsabilidad social y el cuidado del ambiente.

Lo anterior implica afianzar valores positivos referidos al comportamiento de las organizaciones, pero también referidos a los comportamientos de los actores, estudiantes, docentes, directivos y demás miembros de las comunidades académicas.

La pregunta básica, que permite responder a las dinámicas del mundo moderno y a la urgente necesidad de contribuir al desarrollo integral propuesto, requiere, en primer lugar, ubicar explicar las condiciones y características de desarrollo del contexto global, latinoamericano y nacional; y en segundo lugar, caracterizar desde la perspectiva asumida, los puntos de partida: complejidad, incertidumbre, turbulencia y sinergia de manera que surja el desarrollo.

Una vez identificados los problemas emergen entonces, las diferentes estructuras que faciliten y den respuestas a tales condiciones y características, partiendo de ciertos valores universales singulares propios de la naturaleza de las organizaciones de Educación Superior.

Las universidades necesitan de un modelo de gestión universitaria, que enfrente los retos del entorno actual: generación de conocimiento, calidad educativa, procesos de Internacionalización, mayor competitividad. Fernández; keoncio (2008) manifiesta que *“un nuevo modelo de gestión*

universitaria y un nuevo tipo de administradores universitarios (rectores, vicerrectores, decanos, jefes) es una condición absolutamente necesaria para gestar una nueva universidad y para una verdadera reestructuración universitaria y a partir de ahí el desarrollo de las universidades públicas”, en particular.

Con el modelo de administración universitaria y con el tipo de gerentes que las universidades públicas tienen actualmente, es imposible el verdadero cambio de la universidad

Depaz, Z. (2006), señala que *en cuanto a la gestión y la organización institucional, cabe notar que arrastra aún la pesada herencia de un alto grado de dispersión, patente en la multiplicación y atomización de facultades, muchas de las cuales albergan una sola especialidad, en una lógica de virtual autarquía académica que acentúa el ensimismamiento que padece la universidad, debilitando la posibilidad de un trabajo académico coordinado, ubicándonos así en contravía de las tendencias epistémicas*

contemporáneas, que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad en una perspectiva integradora.

4.1 La gestión universitaria desde la responsabilidad social: la salida

Universidad - sociedad es el bucle interactivo necesario para el desarrollo del hombre. La universidad debe esperar de la sociedad las mejores apuestas para su desarrollo y, en consecuencia, la sociedad debe esperar de las universidades los cambios cualitativos que necesita; por ello, se reclama su pertinencia. Este vínculo ético constituye un compromiso moral irrenunciable encaminado a la formación de nuevos valores en los ciudadanos, como diría Fransois, *el mundo actual reclama cada vez más calmar la “sed de ética, encarnada en la responsabilidad social, la cual plantea y exige preocuparse por el mundo presente y futuro que implica una estrategia racional del desarrollo, en donde todas las instancias universitarias conviertan su accionar en inteligencia organizacional.*

Al respecto, Valdés (2000. 175) plantea que *“El fortalecimiento de la sociedad civil debe promover valores y actitudes que deben ser reforzados por la Educación Superior tales como: libertad, responsabilidad, solidaridad, justicia social, tolerancia a la diferencia, respeto mutuo, ética, conservación del medio ambiente y una cultura de paz”*; de esta manera, la universidad se convierte realmente en la organización que promueve los Derechos Humanos a través de la formación humana.

De otro lado, la urgente gestión socialmente responsable es un imperativo moderno de las organizaciones inteligentes y autopoiéticas, que implican e impacta, parafraseando a Valdés (2000) aspectos de: a) **funcionamiento organizacional**, extraídos del conocimiento responsable de su sector administrativo y directivo, orientado a la modernización a las organizaciones, al financiamiento y consecución de los recursos, a la viabilización de la cooperación nacional e internacional, a optimar e intensificar los modos de producción intelectual y científico, a

mejorar y ampliar la difusión y transmisión de saberes y conocimientos, a mejorar la gestión de la propiedad intelectual e industrial; a mejorar la circulación y formación de los recursos humanos académicos y administrativos, a incentivar el aumento del uso y producción de inventos y su comercialización, a abrir escenarios extra aula y a generar gestión responsable con calidad; b) **el impacto educativo**, expresado en la más alta formación de los jóvenes y profesionales orientados a satisfacer las demandas laborales del mercado, a desempeñar el nuevo rol social éticamente responsable, a promover el progreso, entendido como capital social, a vincular a los estudiantes y profesionales en los entornos globalizados, a su formación permanente por siempre, a generar nuevos conocimientos y correr las fronteras del conocimiento; a conservar el medio ambiente y en permanente cambio y al trabajo en equipo y c) **los impactos cognoscitivos y epistemológicos** orientados a los modos de producción intelectual y científicos, a las nuevas formas de ver y conocer el mundo, a crear nuevas

formas de estar en el mundo, a generar y comprender perspectivas de vida, individual y social, así como a contribuir con la transformación del conocimiento responsable.

Pero, la condición necesaria que reclama la transformación y desarrollo universitario, es la de un estado comprometido con el mismo; es decir, *“...impulsado por las políticas públicas de las cuales deben ser procesos permanentes de enriquecimiento de los conocimientos, de la capacidad técnica, pero también y quizás sobre todo, como estructuración privilegiada por la persona y de las relaciones entre individuos, entre grupos y entre naciones” (Delors J 1996. 14).*

4.2 la responsabilidad social desde los actores.

Expuesto el propósito de la universidad desde la responsabilidad social, es necesario indicar que los actores más importantes del proceso constituido por la comunidad académica: profesores, alumnos y trabajadores y demás agentes sociales y autoridades que participan

directamente en los procesos formativos, orientados a favorecer a toda población, en especial a los más necesitados de desarrollo, de tal manera que se les permita su vinculación al sistema universitario para que se logre tal desarrollo humano “toda persona tiene derecho a la educación” (ONU. Declaración Universal de los derechos Humanos. Naciones Unidas, art. 26)

Ahondemos un poco más sobre uno de los actores con mayor responsabilidad en la práctica de formación: los docentes.

Las transformaciones y desarrollo universitario requieren de cambios estructurales y organizativos, fundamentales que contribuyan al mejoramiento de la acción comunicativa pedagógica del docente; cambios relacionados con las perspectivas inter y transdisciplinaria; flexibilidad curricular; incorporación de herramientas y procesos de comunicación en las distintas modalidades de formación: la ganancia del reconocimiento social merecido; el reconocimiento del estudiante y sus dimensiones, autónomo en permanente

perfección, por parte del docente, del cual también se aprende; desarrollo y acento en los valores éticos y sociales y compromisos como urgente necesidad de construcción individual y colectiva, pero sobre todo; *“educar para la comprensión humana [...]; ahí se encuentra justamente la misión espiritual de la educación: enseñar la comprensión entre las personas como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad”*. (Morín, E. 1999, 21).

Retomando al mismo autor Morín (1999), este plantea dos tipos de comprensión, *La comprensión intelectual u objetiva que sobrepasa por la explicación y, la comprensión intersubjetiva que permite aprender y conocer en conjunto el sujeto u objeto de estudio_ un ego alter que se vuelve alter ego, que implica una dinámica de empatía, de identificación, de proyección, de generosidad y de apertura intersubjetiva. Esta última incluye un proceso de empatía, de identificación y de proyección.*

5. MODELO DE CIBERNÉTICA SOCIAL.

El padre de la Ciencia denominada Cibernética Social, profesor Stafford Beer plantea su preocupación en relación con las organizaciones: *Qué hace esto? Y no cómo lo hace?;* esta pregunta nos ubica en el estudio de los modos en que una organización, como un todo, se comporta a diferencia de otras organizaciones, inclusive de su misma naturaleza y función.

Las organizaciones al responder a la pregunta en cuestión, están en capacidad de evaluarse a partir de las dinámicas externas e internas, por tanto, regularse permitiendo la capacidad de adaptación constante, condición a la que Peter Senge a denominado “Sistema inteligente u organizaciones inteligentes”, definida como la capacidad de obtener y estructurar información constantemente, con el fin de diseñar y reestructurar , de manera permanente la organización a fin de visualizar un futuro posible.

5.1 Las organizaciones como sistemas sociales

Todo sistema social posee una determinada combinación de factores. *En la concepción filosófica de sistema, los componentes son*

las unidades estructurales cuya interacción provoca y garantiza las particularidades cualitativas inherentes al sistema. En los sistemas sociales encontramos componentes de orden logístico, procesual, espiritual y humano (Afanasiev, V. 1979).

En primer lugar **las cosas** como primer componente del sistema social, constituidas por los cuerpos, los objetos involucrados en la vida social (instrumentos y medios de trabajo, medio de consumo, creados por el hombre a partir de la materia y la naturaleza), aprovechándolos en el proceso de la creatividad productiva, socio política y espiritual.

En segundo lugar, **los procesos económicos, sociopolíticos, prácticos, espirituales, en particular los procesos de enseñanza, aprendizaje** (Afanasiev V., 1979). Cada proceso social está obligatoriamente vinculado con la actividad de los hombres, de los grupos sociales, de las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, clase, entre otras. Todos los procesos sociales se manifiestan, en última instancia, a

través de los hombres y las formas como interactúan y se organizan.

El tercer grupo de componentes corresponden a naturaleza espiritual. Son las ideas sociales, que no existen por sí solas, sino que están en los individuos, en su conciencia. Las ideas están siempre respaldadas por determinados intereses y necesidades de los actores, corresponden a los requisitos del sistema social (sociedad, clase, grupo, organizaciones, entre otros.), a los que pertenecen los individuos.

El cuarto y último componente del sistema social es el individuo como ser social. Este “es el último agente elemental de la calidad social sistemática”, afirma Afanasiev (1979) *“adquiere su esencia social tan solo al ser incorporado a un determinado sistema social. (...), en el sistema social de cualquier complejidad y cualquier nivel de organización el individuo aparece como principal componente, pero siempre como ser social organizado, consciente, que se plantea determinados objetivos y aspira a realizarlos”*.

En la sociedad moderna los cuatro componentes descritos (materiales, procesales, espirituales y humanos), siempre se presentan como relación para describir la sociedad/organización como sistema, al igual que cualquier subsistema dentro del mismo. Es necesario entonces descubrir su composición y combinación de componentes y esclarecer su naturaleza.

1. Aspecto estructural del sistema social.

En la configuración interna del sistema, denominado por Peter Senge como el Pensamiento sistémico referido al modo de interconexión e interacción de los componentes que lo integra, dado por *“la naturaleza de los componentes del sistema... liga los componentes, los transforma. Infundiendo cierta comunicación, integridad, condiciona el surgimiento de nuevas propiedades, no inherentes a ninguna de ellas”* (Bertalanffy, V. 1953).

Siguiendo la misma línea de Bertalanffy y de Senge, la estructura permite al sistema social su conservación y su

independencia. La estructura es la característica más estable del sistema, que permite modificaciones y cambios posteriores. En cualquier sistema organizacional social, la estructura aparece como organización interna de la sociedad y de sus aspectos constitutivos: educativo, económico, social, político, de vida espiritual, de vida familiar, etc. Cada una de ellas posee particularidades específicas que se concretan en la naturaleza cualitativa de la sociedad y son determinadas por las formas de propiedad, poder, comunicación, institucionalización y liderazgo que se ejercen en ellas.

2. Aspecto funcional del sistema social

“Todo sistema de orden social es siempre activo y dinámico, lo cual es siempre manifestado en la funcionalidad del sistema. Las funciones del sistema, son el resultado integrado del funcionamiento de las partes componentes del sistema” (Bertalanffy, V. 1953), denominado como coordinación.

La dependencia funcional del sistema (subordinación) tiene lugar

entre los componentes del sistema dado; entre aquellos y el sistema en su totalidad; entre este en su totalidad y otros sistemas más amplios, del cual el primero es componente; siendo que unos componentes funcionan simultáneamente, uno al lado del otro y otros en orden de sucesión. Es decir, que las funciones de los componentes están relacionadas con el tiempo y el espacio.

3. Aspecto integrativo del sistema

Son *“Aquellos factores de sistematicidad y mecanismos que garantizan la conservación de la especificidad cualitativa de los sistemas sociales, su funcionamiento y desarrollo”* (Afanasiev. V., 1979). La naturaleza, la misión, los principios filosóficos, valores y criterios de las organizaciones. La vida espiritual de los hombres es también inconcebible al margen de la influencia de los distintos factores socio – económicos, políticos e ideológico culturales, sus factores referenciales. Es decir, la esencia misma del ser humano a lo que Peter Senge, ha denominado la capacidad , cada vez superior, de

desarrollar sus “mapas mentales” individuales que le permiten formas de pensar, sentir, comprender y actuar a partir del conocimiento y experiencia(paradigmas personales) puestas al servicio de los “paradigmas grupales” u organizacionales. Esta condición es necesaria para desarrollar la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la visión compartida y la asimilación del conjunto de prácticas y principios rectores del comportamiento organizacional.

4. Aspecto externo del sistema social

Toda organización social no existe por sí sola, no aisladamente, sino en determinada interconexión con otras organizaciones sociales y naturales. Se trata de las formaciones externas respecto del sistema dado, con las cuales ésta será relacionada por una red de comunicaciones, que constituyen su medio.

El medio es un factor importante de diferenciación e integración de las organizaciones sociales. La organización/sistema extrae del medio el material físico y espiritual para engrosar y renovar los

componentes, para perfeccionar la estructura. El medio a través de su influencia sobre la organización la obliga a reestructurar, neutralizar o asimilar esa incidencia.

5.2 Comprender a las organizaciones universitarias como instituciones

Intentemos definir en primer orden el concepto de institución. Sin embargo, no existe aún consenso alguno en el significado concreto del término Institución; sí parece haber acuerdo en que existen diferentes acepciones, a partir de las particularidades del derecho la sociología, la comunicación y la lingüística.

Desde la lingüística, el término se retoma desde el Latín *institio onis*, del radical *supino latino Institus*, el cual expresa la cosa o realidad de algo; así, *instituto* expresa la constitución o regla que prescribe cierta forma, método de vida o enseñanza. La familia, la tribu y posteriormente las del estado, nación o sociedad.

Institución viene del Latín *institutio*, que significa lo fundado o establecido; o sea, cada una de las

organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad.

Desde la sociología (Durkein, Allport y Haurbou), *se aborda como algo entendido a manera de vía o forma cultural parcial integrada en un sistema cultural más amplio, la organización o procedimientos que los grupos sociales establecen de manera más o menos consciente o espontánea para la consecución y organización de sus objetivos y la satisfacción de las necesidades.*

La institución, en este sentido, es un instrumento de control social de una cultura o de una ideología, que se transforma mediante la cultura en la que se inserta y a la que trata de servir más o menos adecuadamente.

En sentido más técnico, se denomina institución a *“toda entidad u organización social que está integrada por dos elementos: un concepto, doctrina, o interés; una estructura o conjunto de organismos servidos por funcionarios para el cumplimiento de una función social”* (Santa,E., 1999).

Desde el derecho, la institución se define como *“la configuración de la conducta duradera, compleja,*

integrada y organizada, mediante la que se ejerce control social y por medio de la cual se satisfacen los deseos y necesidades sociales fundamentales...organizaciones de carácter público o privado que presuponen un cuerpo directivo y de ordinario un edificio o establecimiento físico...destinado a servir a un fin socialmente reconocido y autorizado” (Santa E., 1999).

Para que una organización sea una institución, requiere satisfacer dos características: primero, la permanencia en el tiempo y segundo, la aceptación social.

Jurídicamente también se considera la institución como aquel cuerpo social que con personalidad jurídica está integrada por una pluralidad de individuos, cuyo fin responde a las exigencias de la sociedad, que cobija a sus miembros de deberes y derechos estatutarios.

Desde el enfoque de sistemas, el cual desarrollamos en este documento, la institución es un sistema social mediante la utilización de recursos (insumos) que actúa (transforma) en coordinación (equilibrio,

interdependencia, retroalimentación, entropía y manejo de incertidumbre) para la consecución de los objetivos (productos) para la que fue creada. (Muriel y Rota, 1980).

Para el profesor L. Schvarstein, (1995), *las instituciones son cuerpos normativos, culturales, abstractos que determinan la sociedad; por ejemplo la educación, la religión.*

La organización como institución es un gran aparato simbólico L. Schvarstein, (1995), *conque la sociedad se ordena a sí misma y desde allí establece cursos de circunstancias que vive, dicho al revés, todo en la institución hace parte de una serie de representaciones y preceptos relativamente establecidos desde los cuales adquiere sentido: la formas de denominarse, las distribuciones, las ocupaciones, sus ideales, sus costumbres, entre otros.*

Ahora bien, la existencia de marcos de interpretación comunes no implica que solo haya un modo de significar dentro de la organización; el hecho es que ella requiere para lograr sus objetivos de unos rangos

de interpretación dentro de los cuales los sujetos se muevan, pues de lo contrario se dispersa y pierde la razón de ser. Entre la organización/institución y el sujeto, entre ésta y el grupo e incluso entre la forma de organización y la institución existen determinaciones recíprocas, pero también distancias y diferencias. *El logro de tales rangos comunes de interpretación implica una negociación de significados y la creación de modos de convivencia con la diferencia y la contradicción que marcan una dinámica cultural.* (Serrano, J.F., 1998); es decir, el poder y el compromiso de las personas, primera disciplina expuesta por Senge, Peter. (1994).

Según Serrano J. F. (1988), desde el proceso de negociación nos propone examinar el tema de poder pues la definición de unos marcos significativos y no otros implica escogencias, selecciones, prioridades resultantes de las relaciones entre sujetos. Esto es particularmente importante al momento de pensar el papel que juegan la estructura y el marco legal, así como sus actores - por ejemplo, en las universidades el

cuerpo de profesores; en él se establecen relaciones de jerarquía, influencia de los modelos mentales (segunda disciplina de Peter Senge) para pensar, actuar, toma de decisiones, manejo del consenso y del disenso y demás procesos representativos de las relaciones de poder. Lo mismo se expresa la tensión entre lo instituido – la norma, la regla, lo definido y lo instituyente – el potencial de cambio, la creatividad, la innovación – en la medida en que da cuenta de la valoración que la organización hace de su permanencia y su movimiento.

La organización como institución contiene los marcos significativos a que nos referimos, opera dentro de la organización y le dan naturaleza. (Modelos mentales compartidos=cooperación, trabajo en equipo).

En este sentido, actúan como una “epistemología local” (Batesón y Bateson, 1989), ya que se definen modos de conocer, pensar, decidir, sentir y significar propios a su ámbito, lo que se obtiene a través del aprendizaje en equipo: cuarta disciplina de Peter Senge.(1994).

Visto de esta manera, una organización universitaria es una institución y, en esencia un sistema social. El diccionario de la Real Academia Española, 2008, plantea que la organización es un “conjunto organizado de personas de cierta actividad o un sistema”: *En este sentido, consideramos que una organización universitaria es un sistema que funciona por regulaciones externas (la incidencia del contexto en ella) y por regulaciones internas (las que el sistema crea para mantenerse a sí mismo); “la organización no son solamente los individuos que la constituyen, también las relaciones que estos establecen entre sí”* (Schvarstein, 1995; Senge, P. 1994). En esta medida, la cultura de las organizaciones universitarias va más allá de las condiciones culturales de los sujetos que allí se encuentran y resulta de la interacción entre las múltiples partes que componen el sistema.

Una organización y en particular la universitaria, puede entenderse desde tres dimensiones no excluyentes entre sí y que en su cotidianidad están siempre presentes. Schvarstein, (1995).

a. Es un establecimiento hecho para cumplir con un fin específico. La consolidación de la cultura, la formación de los individuos, entre otros.

b. Es un sistema compuesto de unidades de interacción (departamentos, secciones, oficinas, dependencias), según sea su estructura organizacional.

c. Una construcción social resultante de un conjunto de preceptos, de imágenes hechas por quienes la perciben y le dan sentido. Por ejemplo, desarrollo humano.

Según Serrano J. F. (1988), una organización universitaria existe en condiciones espacio temporales concretos y se determina recíprocamente en sus relaciones con los individuos y grupos que componen y las estructuras que encarna. Esta última idea es importante: una organización es la expresión concreta de una o varias instituciones sociales. Por ejemplo, en la educación se expresan la política, la sociedad, la cultura, y viceversa.

CONCLUSIONES

Las organizaciones universitarias afrontan hoy más que nunca una serie de problemas que se originan en las dinámicas globalizantes y de su poca capacidad de reinventarse para cumplir esos retos que le impone el mundo moderno, en especial su contribución al desarrollo humano.

La capacidad de reinventarse proviene de su comprensión profunda de Universidad como organización; por tanto, como institución social; esto es como una organización sistémica.

La gestión de las organizaciones desde el marco de la responsabilidad social y desde su comprensión sistémica (cibernética social), permite su adaptación a las condiciones del mundo complejo, incierto y turbulento.

La gestión de las universidades desde la perspectiva de la responsabilidad social, pone el acento en el ser humano y un conocimiento nuevo, desarrollado y aplicado. Perspectiva que debe asumir la gerencia y la gestión del conocimiento y las instituciones universitarias.

Es necesario articular las organizaciones universitarias con las necesidades sociales (pertinencia) y con la formación integral de los individuos que el mundo requiere. Para ello, se requiere de organizaciones y docentes socialmente responsables, que parta de sus características intrínsecas y extrínsecas que le permitirán de manera autónoma y responsable, abordar los problemas claves del mundo y sus ciudadanos.

El docente, en este sentido, será el mediador entre la universidad, el conocimiento y el estudiante para su desarrollo humano y social.

Las organizaciones universitarias y sus gestores deben observar su actuación gerencial académica desde dos frentes simultáneos: a) al interior de sus organizaciones, generando las condiciones para una excelente gestión del conocimiento, con ética, y con capacidad personal y pedagógica para responder de manera adecuada e innovadora a los nuevos desafíos y a la formación responsable de los estudiantes y, b) hacia la comunidad, para disponer el conocimiento como bien público y promover simultáneamente

capacidades y responsabilidades sociales para su aplicación.

La gerencia y la gestión de las organizaciones universitarias requieren, hoy más que nunca, de inteligencias que la dinamicen, comprendan su esencia, su naturaleza, sus dificultades y permitan proyectarlas dentro de los procesos de globalización y demandas modernas, dentro de los marcos de la administración moderna y las responsabilidades sociales que marcan el futuro del mundo.

REFERENCIAS

Altamir, Calcagno, (1990), director de la División de Desarrollo Económico de la CEPAL.

Amartya, Sen. (1999). El desarrollo como libertad. GACETA Ecológica, No.55.

Batesón, Gregory y Bateson, Mary Catherine. (1988). El amor de los ángeles. Barcelona, Gedisa.

Bertalamffy, Voom. (1988). Teoría general de sistemas. Fundamentos, desarrollos y aplicaciones. Fondo de cultura económica. México.

Boisier, Sergio. (2003) ¿ Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?. Revista Cuadernos de Administración. Universidad del Valle No. 29.

ONU. Conferencia mundial de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, Rio de Janeiro,

De Sousa Santos, Buaventura. (1998). De la mano de Alicia. Ediciones Uniandes. Colombia.

Delors J. (1994). Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. La educación encierra un tesoro. Santillana, Madrid.

DELORS, J. et al. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Ediciones Santillana/UNESCO, Madrid.

Depaz, Z. (2006), www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/Bd_documentos/2200.pdf

Didrikson, A. (2001). La universidad innovadora. Colección Respuestas No. 14 Ediciones IESALC/UNESCO. Caracas.

Leoncio Fernández Jeri. (2008). Analisis de la gestion universitaria en la universidad pública peruana. (UNALM, Perú).Paraguay.

Esteva, Gustavo. Schwsseltext der friedens forschung, Booc – Google.com.(Recuperado 20 de julio de 2012).

Guell P. Subjetividad Social. Citado por Boisier, Sergio. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistemática?. Universidad del Valle No. 29.

Hogeboom, Richard I., Miyake Erika y Romero, Ricardo. (S/F) Estudios de Base. icfes. Gestión universitaria en Colombia: estudio comparativo de casos

de universidades públicas en Colombia, en Misión Nacional para la modernización de la universidad pública. Colombia.

Hogeboom, Richard I., Miyake, Erika y Romero. (S/F). Estudios de base. *icfes. Gestión universitaria en Colombia: estudio comparativo de casos de universidades públicas en Colombia, en Misión Nacional para la modernización de la universidad pública. Colombia.*

Habermas J. J. (2011). www.com.ar/diario/sociedad/3-171320

Jaramillo, Isabel Cristina, Claudia Aponte, Ángela de Toro, Eliska Krausova, Nubiola Pinzón, (2003) CX CONSEJO NACIONAL DE RECTORES. Ponencia. *hacia una internacionalización de la universidad con sentido Propio. Bogotá, D.C., ASCUN.*

Juan Vela Valdez. (2000). *Educación superior: Inversión para el futuro. Revista Cubana de Educación Media Superior.*

Márquez, Miguel. (1990). Desarrollo humano desde la perspectiva integral y su proyección mundial.

Márquez, Miguel. (1990). El desarrollo humano desde la perspectiva integral y su proyección social,

Maturana; f., y Varela, F. (2008). El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano. Edit. Universitaria. Santiago de Chile.

MURIEL, MARIA LUISA Y ROTA, GILDA. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Quito. Editorial Editora Andina.
www.uca.edu.py/assets/docs/Comunicacion_Institucional.pdf

MORIN, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO. Ministerio de Educación de Colombia, Bogotá.

Morow, 1992, citado por Vidal, E., 2006).

ONU. Declaración Universal de los derechos Humanos. Naciones Unidas, art. 26

Orozco S y otros. (2004). El cambio en las universidades. (Ideas para la discusión). Bogotá.

RAMÓN, M y otros. (2004). Educación para todos. UNAD. Bogotá.

Santa, Eduardo. (1999). Instituciones políticas de Colombia. Editorial Temis Librería. Colombia.

Schvarstein, Leonardo. (1995). *Psicología social de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós.

Serrano, J.Fernando. (1998). *Nacen, se hacen o los hacen: Formación de investigadores y cultura organizacional en las universidades*, en *Revista Nómadas* Fundación universidad Central. Septiembre de 1997- marzo de 1998, número 7.

Solari, Franco y Jutkowitz, (197), citando a Echavarría; José María en: La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. GRANICA, 2000, Buenos Aires.

UNESCO. (2000). *Informe Mundial sobre la Comunicación y la Información*. Ed UNESCO-CINDOL. Paris.

Vidal, Elizabeth. (2006). *Prospectiva académica en la sociedad del conocimiento ¿las vanguardias universitarias?*. Bogotá. UCMC.